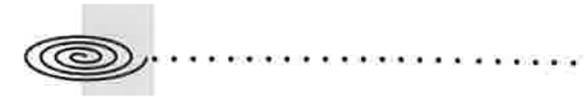


Fábio Frezatti



Orçamento Empresarial

Planejamento e controle gerencial

- Trata conceitos como *Balanced Scorecard* e *Beyond Budgeting*, dentre outros, na ótica do planejamento e controle
- Inclui casos de ensino que podem ser utilizados alternativamente ou de maneira complementar no ensino dos temas

4ª Edição revista e atualizada

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 2007

Planejamento Estratégico

Objetivos de aprendizagem

1. Conceituar planejamento estratégico. ✓
2. Especificar os elementos que compõem o planejamento estratégico. ✓
3. Tratar o *Balanced Scorecard* no âmbito do planejamento. ✓
4. Identificar a questão do horizonte temporal no ciclo de planejamento. ✓
5. Alertar sobre a hierarquia entre os instrumentos. ✓

Questões provocativas

1. Quais seriam os elementos componentes do plano estratégico?
2. Qual o impacto da definição dos objetivos de longo prazo no processo de planejamento? *pag 36 - não basta de longo prazo - relação com o curto prazo*
3. Como o *Balanced Scorecard* poderia afetar o processo de planejamento e o alinhamento estratégico da entidade? *deve ser alinhado com o planejamento*
4. Como relacionar o longo prazo e o curto prazo no processo de planejamento? *o mais importante*
5. Qual seria a melhor época do ano para a revisão do plano estratégico? *Imediata após a inicia do trabalho no ano seguinte ao prazo*

6. Quais as vantagens do intervalo de tempo entre a revisão do plano estratégico e o início da montagem do orçamento?
7. Cada item resultante do cruzamento de um ponto forte ou fraco com uma oportunidade ou ameaça implica uma ação que deve ser detalhada por meio de um plano de ação. Como dimensionar recursos em função de tais planos?
8. Que informações numéricas são essenciais à montagem do plano estratégico?

2.1 Conceitos gerais e componentes

Fischmann e Almeida (1995, p. 25) conceituavam planejamento estratégico como:

“Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.”

Dentro desse contexto, Ansoff (1991, p. 20) considera que o planejamento estratégico deveria oferecer respostas a duas necessidades, a saber:

- necessidade de preparar a empresa para um futuro que não seria uma simples projeção do passado; e
- necessidade de preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

Steiner (1979), Sharplin (1985), Ansoff (1991), Oliveira (1994), Fischman e Almeida (1995) trataram a figura do planejamento estratégico e concordam que objetivos devam ser fixados e, em alguma dimensão, quantificados. Por sua vez, Liedtka (2000, p. 204) apresenta os principais problemas da abordagem tradicional do planejamento estratégico identificados por Lenz: (1) tenta criar uma ciência do planejamento com sua subsequente perda de criatividade; (2) enfatiza os números de maneira excessiva; e (3) incorpora, predominantemente, técnicas simples e aplicadas de forma não apropriada. Adicionalmente, O'Regan e Ghobadian (2002) identificam algumas barreiras à implementação do planejamento estratégico formal, dentre elas a disponibilidade de informação

relevante e adequada, ou seja, “a disponibilidade de informação relevante é central para o processo de planejamento estratégico”, em especial, para empresas que o empregam formalmente. Nesse sentido, Rogers e Bamford (2002, p. 205) enfatizam que “tem sido sugerido que a questão organizacional, chave no futuro, será o gerenciamento da informação”. Em seguida, esses autores constatam que o “processo de planejamento estratégico deve enfatizar os tipos de informações que suportam a orientação estratégica da empresa” e afirmam que “nenhum processo requer mais coordenação e entrada de informações que o processo de planejamento de uma organização”.

Levando-se em conta que, no planejamento estratégico, a perspectiva básica referente às informações relevantes surge em decorrência das questões externas à entidade, muitas vezes, essa perspectiva acaba sendo a única que a empresa considera, sem incluir as informações internas da organização.

O planejamento estratégico foi associado com a obtenção de lucratividade superior e, em função desse aspecto, tem sido, desde o final da década de 60, empregado pelas empresas que buscam obter melhor desempenho (PEARCE II et al., 1987, p. 658). No entanto, diversas pesquisas têm constatado resultados divergentes quando analisam o relacionamento entre planejamento estratégico e desempenho (ARMSTRONG, 1982; GLAISTER; FALSHAW, 1999; ANDERSEN, 2000; ROGERS; BAMFORD, 2002), Brock e Barry (2003, p. 544) destacam que, para alguns autores, a divergência desses resultados decorre, dentre outros, da inconsistência na operacionalização do significado de planejamento, técnicas inválidas de mensuração e desconsideração de influências contextuais; para outros autores, tal divergência decorre da fraqueza dos dados contábeis. Peel e Bridge (1998, p. 853) estão entre os que afirmam ser a utilização de medidas de resultado oriundas dos dados contábeis uma razão potencial para a referida divergência. Tal fato decorre, como observam Bracker e Pearson (1986, p. 505), de duas desvantagens das medidas de desempenho baseadas na contabilidade: (1) a falta de homogeneidade dos dados e (2) a não-disponibilidade de dados para pequenas firmas.

Uma consequência dos resultados divergentes, em especial dos resultados que não apresentam associação positiva entre planejamento estratégico e desempenho, é que “tem havido uma tendência de não enfatizar o papel do planejamento estratégico” (ANDERSEN, 2000, p. 184). Em outras palavras, quer seja por ausência de informações quer pela inadequação, ou ainda má utilização, a contabilidade gerencial pode estar contribuindo para o enfraquecimento do planejamento estratégico das empresas. De acordo com Ansoff et al.

(1976, p. 1-2), a redução de ênfase na utilização do planejamento estratégico decorre de suas limitações, que são:

- “ênfatiza o problema das ligações externas, supondo que a configuração interna da organização permanecerá essencialmente estável;
- interessa-se, principalmente, pela solução de problemas, determinando as novas ligações preferidas com o ambiente, supondo que a implementação e o controle seguirão como atividades secundárias;
- as variáveis incluídas na análise são, exclusivamente, tecnológicas, econômicas e baseadas na informação. As dinâmicas sociais e políticas, tanto dentro quanto fora da organização, são assumidas como sendo irrelevantes e sem efeito;
- [...] é essencialmente cartesiano em sua abordagem, o que significa que aquilo que se planeja espera-se que ocorra.”

Em síntese, o fluxo de informações emerge como um elemento importante no processo de formação de estratégias, em especial no processo de planejamento estratégico e, por consequência, no desempenho de uma empresa (STEINER, 1979, p. 20; ANSOFF, 1997, p. 23).

Os componentes do processo de planejamento estratégico que identificam o perfil das empresas são: visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais. Em algumas organizações todos esses ingredientes podem ser encontrados, ou, em outras, parte deles.

Steiner (1979, p. 13-15), a partir de quatro pontos de vista, considera que o conceito de planejamento estratégico:

- está relacionado com as consequências futuras das decisões correntes;
- é um processo que se inicia com a colocação dos objetivos organizacionais para, em seguida, definirem-se as estratégias e políticas para alcançá-los e, por fim, desenvolver planos detalhados para garantir que as estratégias sejam implementadas;
- é uma atitude, ou seja, é mais do que um exercício intelectual; e
- deve gerar a ligação entre planos estratégicos, programas de médio prazo, orçamentos de curto prazo e planos operacionais.

A conexão entre o longo e o curto prazo, associando questões estratégicas a táticas, constitui-se em elemento de extrema relevância para o bom desenvol-

vimento do sistema de planejamento como um todo. Convém evitar o processo etéreo (falta de contato com a realidade das empresas), ou, no outro extremo, um processo exclusivamente tático, o qual deixa de levar em conta elementos estratégicos na empresa. Ambas as abordagens deixam de proporcionar um equilíbrio necessário ao processo, gerando insatisfações não apenas para os usuários, mas também para os pesquisadores do tema.

É curioso que uma das críticas mais severas de Mintzberg (1994, p. 254-255) quanto aos planejadores estratégicos refere-se ao seu distanciamento dos detalhes do dia-a-dia no processo de formulação de estratégias, com a certeza de que podem ser informados formalmente, ou seja, pelos sistemas de informações factuais. Essa crítica é tão mais relevante quanto a entidade deixar de disponibilizar aos gestores informações sobre o dia-a-dia de que só a contabilidade gerencial pode dispor. Oliveira (1985), por sua vez, divide as principais falhas mais comuns do planejamento estratégico da seguinte forma: (1) antes do início da elaboração; (2) durante a elaboração; e (3) durante a implementação. Dentre as falhas no início da elaboração, destaca-se a “não-preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa”, mais especificamente a “não esquematização do sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico”: “é fundamental que o gestor estabeleça os critérios e parâmetros, bem como o sistema de informações necessárias para o adequado controle e avaliação do planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 1985, p. 35). Levando em conta o comentário do autor, o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que ocorrem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial, no caso referindo-se ao orçamento e ao controle orçamentário. É nesse sentido que a adequação da contabilidade gerencial proporcionaria apoio necessário ao processo de planejamento como um todo.

Como se percebe, a conexão entre o planejamento estratégico e o tático é enfatizada pelos autores numa preocupação futura no sentido de viabilizar a aplicabilidade do primeiro, sendo a contabilidade gerencial da entidade a fonte de informação para que isso seja possível. Para atender à demanda acima, o orçamento, o instrumento tático dos gestores, deve conter: premissas, plano de marketing, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de recursos humanos, plano de investimentos, projeção das demonstrações contábeis.

A Figura 2.1 apresenta os elementos constantes do planejamento estratégico de uma entidade. O grau de aderência que uma entidade pode ter em relação aos elementos é variável, dependendo da visão de custo-benefício que os gestores tenham do processo como um todo.

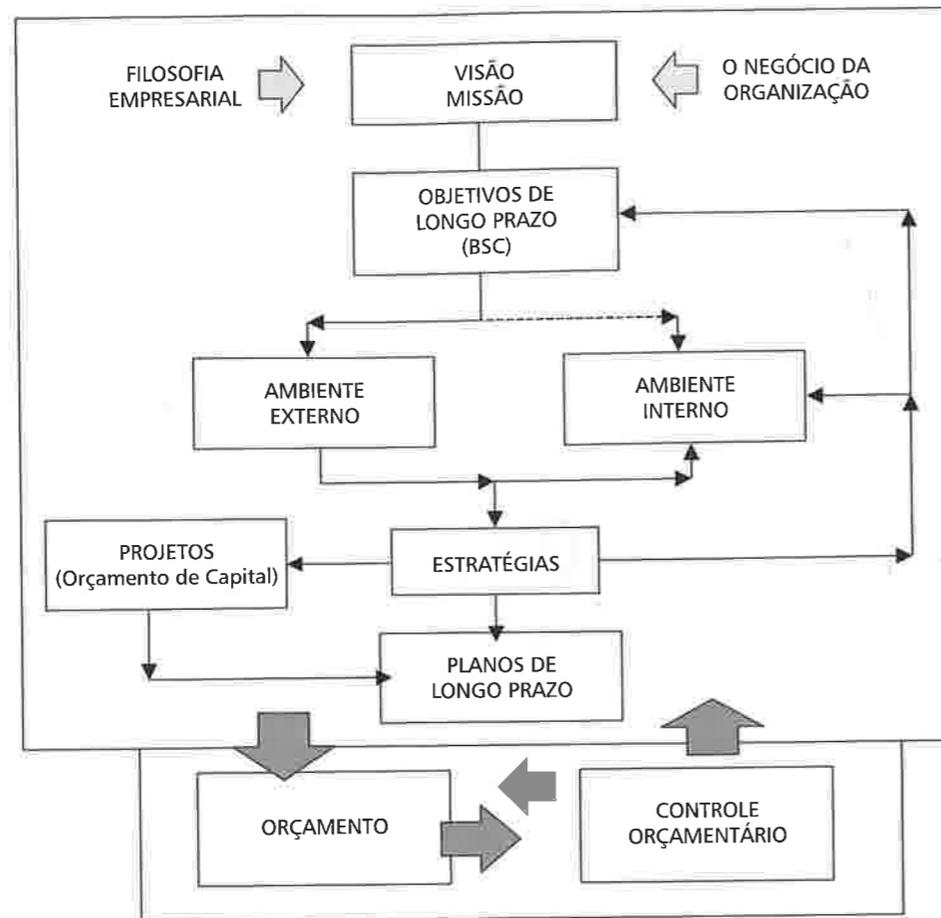


Figura 2.1 Elementos da visão de planejamento e controle do negócio.

De maneira mais específica, os elementos apresentados na Figura 2.1 são os seguintes:

1. A **visão** corresponde à formalização de uma reflexão com razoável grau de abstração, em que se expressa o propósito básico da entidade. Proporciona um direcionamento de longo prazo para os gestores. Exemplo de visão de uma organização:

“Ser uma referência no desenvolvimento de tecnologia de informação.”

2. Levando em conta a visão compartilhada, a **missão define** algumas variáveis importantes a tratar no processo de planejamento. Explicita por que a

organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente. Mais focada em mercados e produtos, tem característica mais pragmática do que a *visão*, proporciona orientação para os gestores. Pode ser formulada em diferentes graus de abstração. Quando a entidade não utiliza o conceito de *visão*, é a primeira diretriz estratégica a ser tratada e requer como características fundamentais:

- ser imposta à entidade pelos acionistas;
- ser suficientemente simples e clara para ser entendida tanto por clientes, como por colaboradores, fornecedores etc.;
- deve ter vida útil de longo prazo, ou seja, não se altera a missão de uma organização com frequência. Na verdade, alguns gurus consideram que a missão nunca seja mudada, mas feita a sua releitura em decorrência do ambiente e das circunstâncias.

Conceitualmente falando, a missão está delimitada pelo **negócio** e pela **filosofia empresarial** da entidade. O negócio proporciona foco à gestão e a filosofia empresarial gera condições de entender os valores e as crenças que os acionistas desejam que sejam observados.

Basicamente, a missão deveria responder às seguintes perguntas:

- Quais produtos/serviços estaria disponibilizando no mercado? ✓
- Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente? ✓
- Quem é o seu cliente? ✓
- Em que mercado atua? ✓
- Qual o benefício auferido pelo acionista? ✓

Exemplo de missão de uma organização com fins lucrativos:

“Desenvolver, produzir e comercializar produtos alimentícios dentro do mercado nacional, perseguindo adequada remuneração aos vários agentes.”

A missão põe o foco sobre o que se espera da organização, delimitando expectativas de longo prazo e orientando as operações. Ela tem utilidade não apenas para as organizações com fins lucrativos, mas também para qualquer tipo de organização. No exemplo a seguir, é apresentada a missão de uma entidade de caridade que tenha por finalidade o atendimento hospitalar em dado local:

“Zelar pelo bem-estar da comunidade, melhorando a sua qualidade de vida.”

A missão pode ser relativamente específica ou ampla, o que faz com que a sua longevidade seja maior ou menor. A organização que considerava na sua missão a exclusividade de produção e comercialização de mata-borrão viu seu negócio tornar-se obsoleto com o advento da caneta esferográfica; contudo, aquela que definia a sua missão como a produção e comercialização de produtos para escritório pôde ajustar-se aos novos tempos. O outro extremo também é importante: abrangência em demasia faz com que a organização perca o foco da sua atividade, dispersando energia no seu processo de gestão.

3. Os **objetivos de longo prazo** possibilitam o monitoramento da missão da empresa a longo prazo. As características principais dos objetivos de longo prazo são as seguintes:

- a) devem ser negociados (entre acionistas e gestores), pois se constituem em elementos que devem ser comprometidos pelos gestores;
- b) conceitualmente, o objetivo pode ser estruturado em:
 - **atributo:** é o elemento escolhido para medir o desempenho. Exemplos: retorno sobre o patrimônio líquido, distribuição de lucro, geração de caixa etc.;
 - **padrão:** é a escala com que se mede o atributo. Exemplos: retorno médio sobre o patrimônio líquido, distribuição trimestral do lucro etc.;
 - **meta:** é o valor específico que se deseja medir. Exemplos: retorno médio sobre o patrimônio líquido de 15% a. a., distribuição trimestral do lucro de 30% etc.;
- c) a delimitação temporal é fundamental para o estabelecimento de uma meta. Exemplo: retorno sobre o patrimônio líquido de 15% a. a. para os próximos três anos;
- d) embora voltadas para o longo prazo, algumas metas podem ser ajustadas. Uma organização, ao iniciar o seu negócio, poderia ter como objetivo para o primeiro ano atingir o *break-even*. No segundo, o retorno sobre o patrimônio líquido da ordem de 5% a. a.; no terceiro, o retorno sobre o patrimônio líquido da ordem de 8%, e assim por diante;

- e) devem conter (nas organizações com fins lucrativos) um indicador financeiro de longo prazo;¹ e
- f) não atingir o objetivo, a longo prazo, implica tornar a missão inviável.

Exemplos de objetivos:

No caso de organização com fins lucrativos, poderiam ser encontrados:

- retorno sobre o patrimônio líquido de 17% a. a. para os próximos cinco anos; F
- *market share* do grupo de produtos “A” não inferior a 30% em dois anos; N F
- crescimento de faturamento físico de produtos em, pelo menos, 5% a. a., nos próximos quatro anos; N F
- capitalização da empresa, reduzindo a relação de capital de terceiros/próprios para cerca de 15% em um ano.

No caso da organização assistencial, poderiam ser encontrados:

- redução da mortalidade infantil da região em que atua em 30% em dois anos;
- aumento da expectativa de vida para 75 anos para as mulheres, e 72 anos para os homens, em quatro anos;
- erradicação da dengue em seis meses.

A elaboração do orçamento exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos. Uma forma mais abrangente de entender o tratamento dos objetivos dentro do processo de planejamento consiste na utilização do *Balanced Scorecard*, tratado na seção 2.2, que, além de não conflitante, pode ser percebida como qualitativamente complementar à abordagem até aqui apresentada.

¹ Retorno sobre o patrimônio líquido, distribuição de lucros, lucro residual, geração de caixa, *economic value added* etc. são exemplos de **indicadores financeiros**. *Market share* e crescimento do volume físico de vendas são exemplos de **indicadores não financeiros** encontrados nos casos práticos.

Análise externa é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Serve para os gestores entenderem, coletivamente, o que esperar do ambiente futuro e, a partir daí, definirem como se comportar. Leva em conta elementos que contêm informações (entre outras) sobre ingredientes que afetem os negócios, entre os quais, por exemplo:

Cenário político

Em que o cenário político pode afetar os negócios, favoravelmente ou não?

Cenário econômico

O cenário econômico pode trazer conseqüências favoráveis ou desfavoráveis em termos de negócios? Os ciclos previstos são de crescimento ou de recessão para o setor específico em relação ao qual a organização está inserida?

Tecnologia

O que está acontecendo em termos de mudanças na tecnologia que pode afetar o desenvolvimento dos negócios? Em que tais mudanças podem acelerar o seu desenvolvimento e em que podem trazer ameaças?

Cenário social

Em primeiro lugar, que tendências são esperadas (mulheres trabalhando cada vez mais fora do lar constitui-se em exemplo de tendência social por exemplo)? Que tipo de tendência dos movimentos sociais pode trazer impactos aos negócios? Tais impactos são preponderantemente favoráveis ou desfavoráveis?

Cenário legal

As mudanças legais em vigor ou em perspectiva podem afetar os negócios. De que maneira isso pode ocorrer? As empresas de assistência médica, por exemplo, passaram a ser responsáveis por tratamento de doenças que antes não eram da sua responsabilidade; isso fez com que os seus custos se alterassem e, conseqüentemente, a rentabilidade.

Cenário fiscal

A tributação está constantemente em alteração. Que impactos tributários são esperados para o negócio?

Ecologia

Em que os movimentos ecológicos afetam o negócio? Podem provocar aumentos ou reduções na rentabilidade?

Concorrência

Que movimentos são esperados em termos de concorrentes? Em que podem pegar a organização em situação vulnerável?

Fornecedores

Os fornecedores estão preparados para dar suporte ao desenvolvimento dos negócios da empresa? São necessários novos fornecedores?

Cenário demográfico

O crescimento demográfico é fator importante para o negócio? Que tipo de tendência é esperada? No caso brasileiro, por exemplo, os fabricantes de fraldas para bebês, na década de 70, esperavam alto crescimento da população, que não se confirmou anos depois. Por outro lado, os fabricantes de fraldas para idosos contam com crescimento de mercado em decorrência do aumento da sua longevidade...

Análise interna é a forma pela qual a organização, depois de analisar o ambiente externo, se volta para dentro e identifica as necessidades de recursos requeridos para que possa atingir os seus objetivos. Ela deve avaliar tanto os seus recursos humanos como os investimentos em ativo permanente (sistemas de informação, participação acionária, equipamentos, tecnologia, metodologia, procedimentos etc.). Dessa análise devem surgir planos de ação de longo prazo para esses elementos: um plano para recursos humanos que trata do desenvolvimento dos funcionários, da sucessão etc.; da mesma forma, no que se refere à carteira de projetos de investimento.

As **estratégias** explicam como os objetivos podem ser atingidos. Especificam as **ações propriamente ditas**. Uma das metodologias **mais empregadas** para a identificação das **estratégias a executar** é a análise de **pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades**. Trata-se de modelo tradicional, mas de grande utilidade prática. Pode ser assim desenvolvido:

Ameaças e oportunidades

Mostra a organização olhando para fora e identificando as oportunidades que deseja auferir, bem como as ameaças existentes. Exemplo de oportunidade:

crescimento do mercado potencial por causa do aumento de renda. Exemplo de ameaça: entrada de novos concorrentes provenientes de outros países por abertura de mercado.

Pontos fortes e fracos

Apresenta o lado interno, em que ela tem a sua força e vulnerabilidades a tratar. O importante nessa metodologia é que o gestor persegue a eliminação dos pontos fracos e a preservação dos pontos fortes. Exemplo de ponto forte: a empresa tem imagem institucional sólida e com grande confiabilidade desenvolveu tecnologia só disponível para ela. Exemplo de ponto fraco: o fornecimento de matérias-primas está concentrado em poucos fornecedores, os quais, além de bem estruturados, são conscientes do seu poder oligopolístico.

Do cruzamento de um ponto com outro define-se a estratégia, que corresponde a uma ação, visando proteger uma força ou vulnerabilidade. O formato do relatório de análise é o apresentado na Figura 2.2.

	Pontos fortes:	Pontos fracos:
	A. Imagem institucional sólida	B. Fornecimento de matérias-primas está concentrado em poucas organizações
Oportunidades:	Estratégias FoO:	Estratégias FrO:
1. Crescimento do mercado potencial por causa do aumento da renda do público-alvo	1A Novos produtos destinados ao segmento em crescimento 1A Crescimento do volume de vendas do produto atual	
Ameaças:	Estratégias FoA:	Estratégias FrA:
2. Entrada de novos concorrentes externos pela abertura do mercado	A Campanha publicitária com base na imagem institucional suportando os novos produtos	1B Desenvolvimento de novos fornecedores

Figura 2.2 Modelo de análise de estratégias.

O quadrante resultante do cruzamento dos elementos indica o grau de intensidade e importância da estratégia. Na Figura 2.2, o cruzamento entre pontos fracos e ameaças corresponde ao quadrante da sobrevivência (FrA), enquanto o cruzamento entre pontos fortes e oportunidades (FoO) é entendido como o quadrante do crescimento.

Na Figura 2.2, o ponto forte *imagem institucional sólida*, do eixo **ponto forte**, aliado à **oportunidade crescimento do mercado potencial por causa do aumento da renda do público-alvo**, permite à empresa o lançamento de novos produtos ao mesmo tempo em que o produto atual é incentivado. Da mesma forma, o cruzamento do **ponto fraco fornecimento de matérias-primas está concentrado em poucas organizações**, com a **ameaça de entrada de novos concorrentes externos pela abertura do mercado**, indica que uma ação necessária seria o *desenvolvimento de novos fornecedores*.

Os **projetos** correspondem aos investimentos propostos, analisados e decididos em decorrência das estratégias da organização. A ausência desse elemento inviabiliza a avaliação da adequação financeira global das estratégias decididas pelos gestores, tanto no que se refere aos resultados (lucro ou prejuízo), como à própria capacidade de financiamento e risco desejados. A carteira de projetos deve ser analisada e decidida de maneira a otimizar o momento adequado do investimento e deve ser suportada por métodos de avaliação consistentes com o processo de acompanhamento. Tal carteira corresponde ao “berçário” dos projetos de investimento que a entidade queira dispor por um dado horizonte de planejamento. Vários podem ser os incentivos para a identificação da necessidade de dispor dos projetos (estratégias de longo prazo, carências percebidas etc.), mas é importante que sejam preservadas:

- a análise da aderência estratégica de cada projeto, que consiste na percepção de que o projeto tenha sinergia, apóie, dê sustentação às ações que foram ou serão implementadas a partir das estratégias decididas. Significa dizer que investir em um projeto não relacionado às estratégias da empresa corresponde a não otimizar os recursos financeiros na sustentação das decisões tomadas, o que é incoerente. Levando-se em conta que os recursos são escassos e os projetos concorrem entre si, aqueles com maior grau de aderência estratégica deveriam ser preferidos no consumo de recursos financeiros, pois, caso contrário, a empresa corre o risco de não desenvolver suas estratégias;
- a análise financeira dos projetos, pois a visão estratégica não prescinde da idéia de retorno. Dessa maneira, dizer que um projeto é significativo no

sentido estratégico implica dizer que ele traz retorno em algum momento da vida da empresa. Os vários métodos de avaliação de investimento podem ser utilizados isoladamente ou em conjunto: valor presente líquido do fluxo de caixa, taxa interna de retorno, taxa interna de retorno modificada, *payback* simples, *payback* ajustado e lucro residual;

- independentemente do fluxo de desenvolvimento e do benefício de cada projeto, eles devem ser planejados para que os gestores possam decidir não só pelo investimento, mas também pelo melhor momento e até antecipações e postergações dos mesmos em decorrência da conveniência da entidade;
- a análise global da carteira de projetos em termos de risco e de retorno a fim de que seja percebido o perfil planejado da entidade;
- a avaliação da capacidade de financiamento no horizonte de longo prazo para que a entidade possa avaliar o seu potencial real de investimento.

Os **planos de longo prazo** (também denominados planos operacionais de longo prazo) complementam o modelo apresentado pela Figura 2.1 em termos de elementos do plano estratégico da entidade, a ser implementado a partir do plano tático (o orçamento) e acompanhado pelo controle orçamentário. Independentemente de sua abrangência, devem conter a avaliação financeira de todo o plano estratégico traduzida pela apresentação da demonstração de resultados, balanços e fluxos de caixa para o período de longo prazo (3, 5, 10 anos). O benefício desses elementos corresponde à percepção do resultado financeiro possível para o horizonte de tempo planejado. Quando a entidade prefere não dispor desse elemento, gastando suas energias apenas nos demais elementos (visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e estratégias), a percepção de adequação financeira só será feita no orçamento, o que pode ser o momento menos adequado para isso. A montagem dos planos de longo prazo proporciona os seguintes benefícios em termos de identificações:

- o retorno previsto para o longo prazo, ano a ano, o que proporciona resposta fundamental para acionistas e gestores;
- a análise da distribuição de resultados e sua capitalização, o que proporciona condições de melhoria da análise de financiamentos;
- a necessidade de recursos para financiar operações, permitindo decisões sobre diferentes formas de captações;

- aperfeiçoamento do acompanhamento do orçamento, que disporá de parâmetro de relacionamento com o plano estratégico.

Desenvolver tais instrumentos sem todo um aparato técnico que permita monitorar os resultados provoca imensa frustração nos gestores. A questão é que o sistema de informações que permita capturar e dimensionar as informações reais corresponde à parte visível do instrumento, o qual só se completa com a análise, divulgação, entendimento e ações corretivas.

A análise desses elementos proporcionará a oportunidade de realmente avaliar o negócio e eliminar perda de energia e foco das ações, ao mesmo tempo em que deve trazer prioridades, percepção de recursos disponíveis e faltantes, alargamento de horizonte temporal e despertar novos interesses.

2.2 *Balanced scorecard*

A utilização do *balanced scorecard* é uma visão alternativa à utilização e amplitude dos objetivos dentro do processo de planejamento como um todo. A sua utilidade surge em decorrência da dificuldade em tratar de maneira consistente o alinhamento entre o instrumento de longo prazo, o plano estratégico da empresa, com o seu plano tático. Quanto mais complexas forem as operações, mais essa dificuldade vai ser manifestada e pode afetar desfavoravelmente o potencial do processo de planejamento. As tentativas para minimizar esse impacto podem seguir diferentes direções, tanto no que se refere à forma, como a maneira, tempo de desenvolvimento etc. Dentre elas, o *balanced scorecard* se oferece como uma das possibilidades.

O *balanced scorecard* é um artefato² do controle gerencial que pode ser utilizado como alinhador estratégico da organização. No seu bojo, a definição de indicadores para as várias dimensões faz com que as mesmas tenham metas específicas para dado período. Não se propõe a substituir o processo de planejamento como um todo, mas dele faz parte, como alternativa e/ou complementando o processo. Kaplan e Norton consideram que pode ser utilizado como sistema de gestão da estratégia da entidade ou como alinhador da mesma.

² O termo *artefato* tem sido utilizado para compreender uma série de elementos utilizados nas organizações, tais como ferramentas (relatórios gerenciais), sistemas (de informação, por exemplo), conceitos (EVA), que possam proporcionar entendimentos variados.

Para os objetivos deste livro, a segunda abordagem vai ser considerada, sem nenhum prejuízo para o entendimento do processo como um todo.

Alguns aspectos podem ser mencionados sobre o *balanced scorecard*:

A. Antecedentes

O *Tableau de Bord* é considerado o antecessor ao *balanced scorecard* e surgiu durante os anos 60 na França, onde se utilizava a ferramenta, uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa e que, com o passar do tempo, passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar os diferentes processos de negócios. Nos Estados Unidos, a General Electric desenvolveu um instrumento de controle para gerenciar os processos de negócios da empresa, a partir de oito áreas-chave de resultado, que incluíam temas como: rentabilidade, quota de mercado, formação e responsabilidade social. A General Electric definia indicadores para acompanhar suas atividades, controlando aquelas que estavam ligadas aos objetivos de curto e de longo prazos.

O conceito do *balanced scorecard* começou a ser desenvolvido em 1983, sendo relacionado a Kaplan e Norton, que consideraram que havia um novo desafio para a pesquisa na área de contabilidade gerencial, de forma a permitir que as empresas norte-americanas retomassem a liderança perdida. O novo desafio era estabelecer novas medidas de desempenho e, conseqüentemente, novos processos de produção.

Entendendo que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais traziam benefícios à gestão de valor nas empresas e tornavam difícil para a empresa criar valor econômico para o futuro, David Norton, sob a consultoria de Robert Kaplan, realizou um estudo em várias empresas com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medidas de desempenho. O ponto de partida foi o modelo utilizado pela Analog Devices para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e o seu *scorecard*, que continha as medidas tradicionais financeiras e outras operacionais. O estudo foi direcionado para chegar-se a um *scorecard* multidimensional. Posteriormente, para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre medidas de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e as não financeiras, entre os indicadores de tendência (*leading*) e os de ocorrência (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho, esse *scorecard* multidimensional passou a ser referido como *balanced scorecard*.

B. Utilização inicial e evolução

As experiências com algumas empresas mostraram que um conjunto de medidas associado a quatro perspectivas definidas no *balanced scorecard* comunicava e ajudava a implementar uma estratégia consistente. Essas experiências demonstraram a importância de se montar um conjunto de medidas que descrevesse a trajetória estratégica da empresa e ajudaram a refinar o sistema. A prática mostrou que os gestores podiam utilizar o sistema não só para comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Kaplan (1994, p. 18) registrou que o sistema de mensuração havia se transformado em sistema de comunicação e alinhamento estratégico e estava começando a ser explorado como um sistema de gerenciamento de estratégia. Posteriormente, em 1996, o *balanced scorecard* passou a ser apresentado como um sistema gerencial essencial.

O modelo pressupõe que as medidas financeiras, como o retorno sobre o patrimônio líquido ou mesmo o lucro residual (EVA), refletem transações que já ocorreram. Elas constituem-se, portanto, em indicadores de ocorrências (*lagging*) e o ambiente competitivo, de rápidas mudanças; no entanto, impõem aos gestores a necessidade não só de avaliar o desempenho em decorrência de atividades passadas que vão ser economicamente captadas por alguma medida financeira, mas também de saber se eles estão criando valor no futuro. A criação de valores futuros exige a exploração de valores intangíveis, o que requer indicadores de tendências (*leading*), já que não existe uma medida única sumariando as metas que precisam ser alcançadas com a finalidade de criação de valor futuro.

O *balanced scorecard* original tinha o objetivo de aumentar a abrangência das medidas de desempenho da empresa sem inundá-la de indicadores. O gestor deve poder contar com um conjunto sucinto de medidas relevantes, para a análise de desempenho de várias áreas. O *balanced scorecard* trazia a novidade de reunir em apenas um relatório as medidas que indicavam o alcance daquelas metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva com a pretensão de tornar-se orientada para seus clientes, ser capaz de dar rápidas respostas, qualificar a equipe de trabalho, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e gerir o negócio com foco no longo prazo.

O objetivo consiste em dispor de um conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio), não que não desconsidere as medidas financeiras tradicionais, mas as complementa com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadores da geração de valor no futuro. A ferramenta requer que sejam

estabelecidas medidas que efetivamente indiquem se a estratégia delineada pela organização está sendo implementada e executada satisfatoriamente.

Não há um conjunto de medidas de desempenho genérico adequado. Cada empresa tem uma missão, uma visão, uma estratégia e, portanto, um conjunto de medidas adequado. A proposta é identificar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia, ambiente de negócios e cultura.

Os objetivos de curto prazo oriundos do *balanced scorecard* refletem a melhor expectativa dos gestores quanto à magnitude e velocidade de resposta entre mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e mudanças a elas associadas em uma ou mais medidas de resultado (de esforço despendido no passado).

C. As perspectivas

As metas específicas de curto prazo e as medidas de desempenho devem ser divididas em, pelo menos, quatro perspectivas. Elas se relacionam às frentes de atuação ou tipos de agentes que devem ser considerados. São elas (KAPLAN; NORTON, 1997): financeira, clientes, processos internos; e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva deve ser construída levando em conta objetivos, medidas de desempenho e iniciativas. As iniciativas são as ações que devem dar sustentação às atividades da entidade.

Na **perspectiva financeira**, as medidas financeiras indicam se e quanto de êxito a empresa está obtendo em decorrência das estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista. Kaplan e Norton (1997) mencionam três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes: rápido crescimento (*rapid growth*); sustentação (*sustain*); e colheita (*harvest*).

No estágio de rápido crescimento (*rapid growth*), os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

No estágio de sustentação (*sustain*), os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Os investimentos em projetos nesse estágio serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento

de capital. Alguns podem incorporar o valor econômico agregado (EVA) e o incremento de valor para o acionista (*shareholder value*).

No estágio de colheita (*harvest*), a priorização será sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa (*cash payback*) com baixa incerteza e curto prazo, pois o objetivo de minimização de risco tem prioridade. Os gastos com pesquisa e desenvolvimento escasseiam, pois o ciclo de vida do negócio está em estágio final. Nesse caso, variáveis que possam comprometer o desfecho planejado do negócio (uma venda, uma liquidação, por exemplo) devem ser monitoradas.

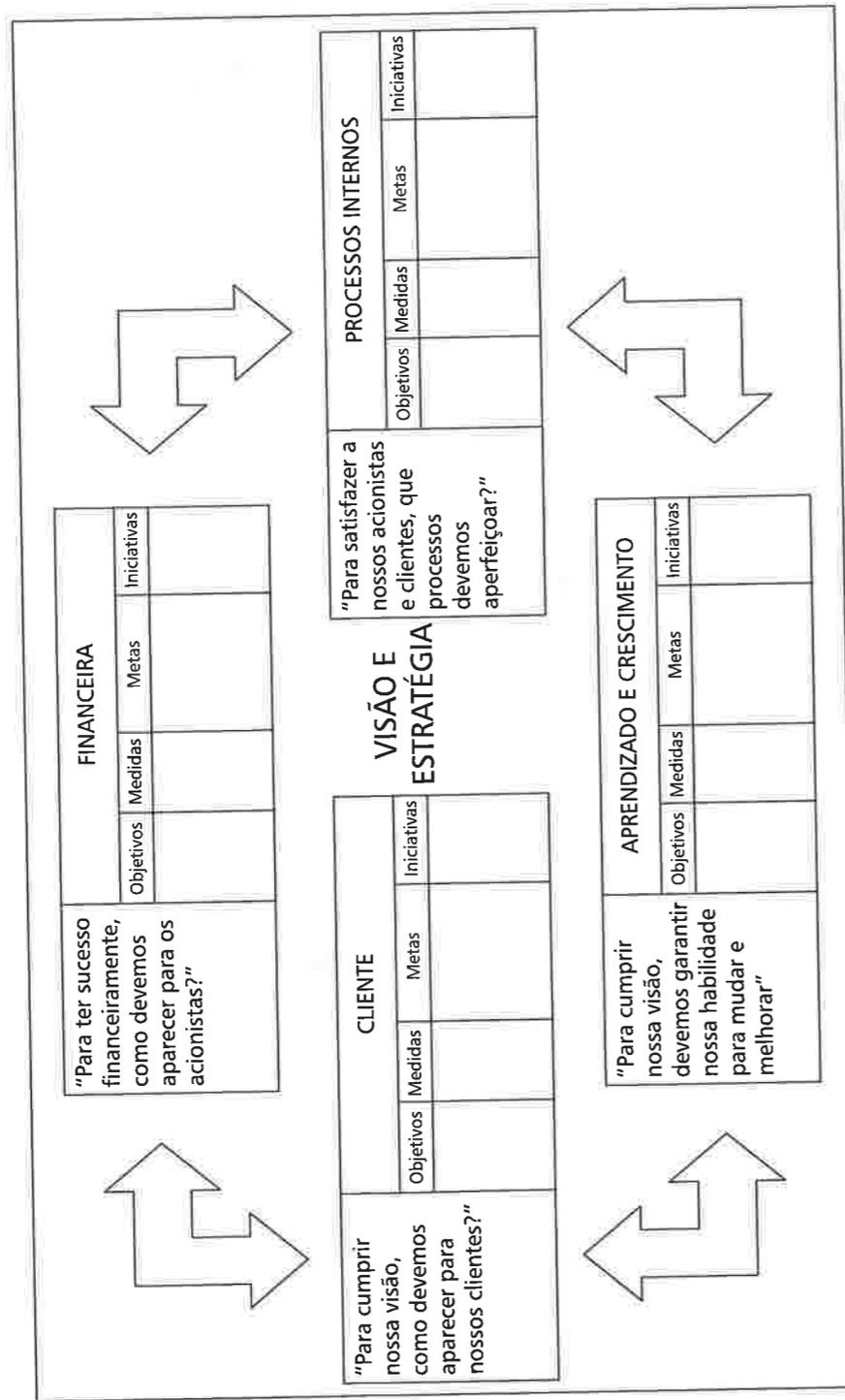
A perspectiva dos **clientes** deve ser estruturada visando aos seguintes pontos-chave: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

Da perspectiva dos **processos internos**, os gestores identificam aqueles que são críticos e nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Em cada empresa, podem ser encontrados conjuntos específicos de processos destinados a criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros; entretanto, uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam construir e adaptar as perspectivas de processo interno. Esses processos permitem que a entidade ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Genericamente, os três processos principais são a inovação, a operação e o pós-venda.

O **aprendizado** e o **crescimento** da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. As medidas mais comumente encontradas nesta perspectiva são: satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e direcionadores específicos dessas medidas.

O sistema de mensuração deve fazer as ligações (hipóteses) explícitas entre os objetivos (e medidas) nas várias perspectivas, de tal sorte que possam ser geridas e validadas.

A Figura 2.3 mostra como se dá a integração entre as perspectivas.



Fonte: Kaplan e Norton, 1996.

Figura 2.3 Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas.

2.3 Ciclo do processo de planejamento

Supondo a existência de processo estruturado de planejamento, ele pode ser conduzido de diferentes maneiras em termos de momento e amplitude.

O ciclo de revisão e montagem do processo de planejamento no sentido de ser mais comumente encontrado é aquele em que se inicia com a revisão do plano estratégico (Figura 2.4), o que normalmente é desenvolvido no início do ano ou imediatamente antes do início da montagem do orçamento para o próximo ano. Tal revisão, normalmente feita a partir de um período móvel, seja de 3, 5 ou 10 anos, leva em conta os fatores necessários para esse horizonte. Posteriormente, depois de aprovada a revisão dessa etapa, a montagem do orçamento é iniciada. O período de planejamento a ser considerado nesse caso deve incluir tanto o período remanescente do ano em curso, como o período considerado no orçamento do ano. Isso se faz necessário em função de garantir consistência entre os pontos de partida e o período planejado.

Posteriormente, já vivendo o exercício anual planejado, as revisões do orçamento devem ser tratadas ao longo da seqüência dos meses. A periodicidade de tais revisões pode ser mensal, trimestral, semestral etc., dependendo da volatilidade do ambiente, do nível de aceitação das variações por parte dos gestores, das variações observadas, dos instrumentos disponíveis etc.

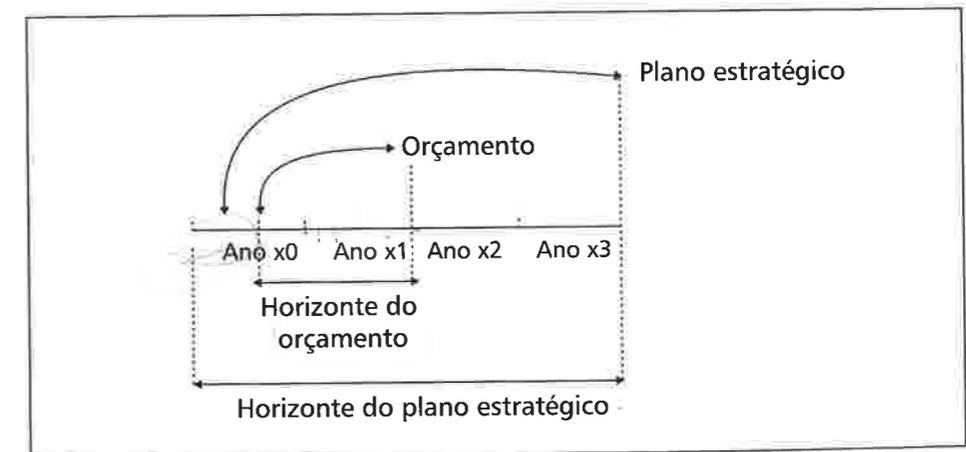


Figura 2.4 Horizontes de planejamento.

O *rolling forecast* é uma abordagem utilizada para a montagem do orçamento de maneira contínua. Essa abordagem, um mês, à medida que vai sendo

transcorrido, faz com que outro mês (ou mesmo um trimestre ou semestre) seja agregado ao plano anual de um período futuro à medida que o tempo vai passando. Os estudiosos consideram que tal abordagem torna o processo tático de planejamento menos esporádico e proporciona maior continuidade ao mesmo. No lugar de existir um momento de planejamento, os gestores estão continuamente sendo envolvidos no processo. Pode também reduzir surpresas no processo de planejamento. Em contrapartida, pode banalizar o processo no sentido de que o “ritual” necessário deixe de ser desenvolvido.

2.4 Orientação para a parte prática

Os leitores que pretendem utilizar os casos como forma de aprofundar a discussão sobre o tema tratado nesta seção devem começar pelo:

CASO DE ENSINO 1 – O *BALANCED SCORECARD*

CASO DE ENSINO 2 – “...COISA DE DESOCUPADO”.

A solução de cada caso contém dois ingredientes de análise: ROTEIRO DE SOLUÇÃO e QUESTÕES DE ESTÍMULO À REFLEXÃO. O roteiro de solução pretende orientar a solução do caso no sentido genérico e conceitual, sendo igual para todos os casos. Por sua vez, as questões de estímulo à reflexão específica em cada um deles elementos relevantes para a solução de cada um deles. Ainda que as soluções dos casos sejam inúmeras, será disponibilizado aos docentes um exemplo de solução para orientá-los.

Os leitores que pretendem utilizar o exercício de simulação como forma de aprofundar a discussão sobre o tema tratado nesta seção devem começar pelo EXERCÍCIO DE SIMULAÇÃO – APRESENTAÇÃO e EXERCÍCIO DE SIMULAÇÃO – ETAPA 1.